传统媒体要在融媒体矩阵中争当主角

杨林涛
（衢州市新闻传媒中心衢州晚报编辑部，浙江 衢州 324000）

摘要：【目的】媒体融合应该做大的是“融合”文章，这个融合体中的各个媒体单元应是平等交融的关系，尤其是传统媒体更应重视其独特的线下优势，发挥不可替代的作用。【方法】文章通过对一家都市类晚报进行最近两年多时间的探索实践。【结果】证明传统媒体完全可以通过有效策划与运营，在媒体融合运营中担当主角，尤其是地市级传统媒体这方面优势更加明显。【结论】由此，笔者以为，媒体融合中的任何一个媒体单元都可以而且应该争当主角，这样的融媒体才是一个活力体。

关键词：媒体融合；传统媒体；线下用户；策划；主角　　中图分类号：G206　　文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2023）02-113-06　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2023.02.023
本文著录格式：杨林涛．传统媒体要在融媒体矩阵中争当主角 [J]. 中国传媒科技，2023（02）：113-118.

互联网时代，随着媒体融合进程的加快，各大传媒集团对新媒体发展的重视和投入的不惜血本，似乎传递着一个信息，传统媒体（报纸、广播、电视）将越来越被弱化。事实上，就报纸而言，许多报社，尤其是地市级报社的晚报版块正在缩减、缩编，有些只留个编辑部，有些则被并入日报当中。传统媒体在融媒体矩阵中俨然开启了配角的角色，甚至是“鸡肋”。

从市场化、科学化的媒体发展演化分析，这是一个认识误区。许多媒体也正是因为这个错误的认识，而主动丢弃了自己赖以生存的根本，实在是不应该。

传统媒体完全而且应该争当这场融媒体发展大潮中的主角。在区域性发展研究范畴中，尤其是地市级媒体，更应重视这个问题，注重融媒体发展的协调性与均衡性，避免跟风和盲目。顾成华在《美国社区媒体的发展现状与启示》一文中就指出：“同全美大报发行量逐年下滑的趋势相反，美国社区报的发行量却呈整体上升的趋势。”他举例巴菲特因为看好社区报而斥资 2 亿美元拿下家乡社区报《奥马哈世界先驱报》的经营权，进而分析“主要是社区报顺应了媒体分化的时代潮流。广告市场下的传媒势必会走向分众化，在后现代社会，服务业已经成为社会经济和生活的重心。”“分众化现象的产生正式宣告了媒体暴利时代的彻底结束，而随后以支持分众化而产生的新概念也在很大程度上为小型媒体代表——社区报的发展提供有力的理论保障和支持。”

现阶段从目前全国各家报社乃至广电这两家主流媒体创建的移动客户端（App）、抖音号、微信公众号等来看，其影响力或圈粉力能跨越地域的极少，像澎湃一类能有全国性“品牌”知名度和影响力的，更是个位数。媒介圈内人士所推崇的一些有影响力的、由传统媒体所创建的 App 品牌，往往也只是局限在业界内的自我交流名气，其影响力具备相当的区域性和局限性。对绝大多数普通受众而言，一无所知。

这种情况是互联网的全球属性所致。全球属性决定了一旦产品上了这个平台，并想在这个平台上有所作为，这样一来，竞争对手就是全球性的。事实上，几乎所有地市级媒体运营和推广的互联网终端产品，其用户仍以区域受众为主。这些受众的手机上，安装得更多还是以强大的资金实力和技术优势来赶超国内国际一流新闻门户级 App。

地市级传统媒体要走有自身特色的、真正市场化的、科学化的融媒体发展之路。所谓特色即充分应用好传统媒体和基于传统媒体的一大批点对点的线下用户（通常讲的报纸订户、电视观众和广播听众），并切实做到脚踏实地、扬长避短。

传统媒体尤其是地市级传统媒体，要做到“扬长”的“长”有以下两点：就地市级媒体而言，在区域内有着巨大的落地优势，有着几万乃至几十万的线下用户（报纸订户、电视观众和广播听众），这才是能够在激烈的现代传媒竞争中取得区域性优势的关键之所在。另一个“长”是地市级媒体的传统产品——传统媒体，其相较于新媒体新闻的高质量，正如刘莹在其

研究论文中所言："进入互联网时代后，内容生产、传播渠道不再由媒体垄断，生产主体呈现出多元特征，尤其是自媒体诞生后，信息渠道大幅拓宽，然而传递出的信息却显得较为庞杂，而且其中充斥着不少的虚假、负面信息，职业媒体的高质量报道因此显得尤为重要。"

"避短"中的"短"即物力、人力、影响力等，都是传统媒体尤其是地市级传统媒体之"短"。如前文所述，上网后，传统媒体尤其是地市级传统媒体如何在全球万亿量级的竞争对手中出圈？资本时代，靠一两个爆款有用吗？要维持爆款频率，又投入得起吗？毋庸置疑，还是要科学冷静的、理智的、科学的看待这个问题，做到"避短"。

笔者以为，媒体融合不是单纯做大新媒体，而应该是做大"大融合"的文章，只有将传统媒体、新媒体切实有机结合起来，方能保证双赢目标真正达成，方能保证新闻宣传工作更具实效。所以，传统媒体的媒体融合改革，应该是基于报纸、广播、电视的融合，而不是放弃报纸、广播、电视去单纯创办新媒体，或是完全割裂传统与现代两者的关系，抑或是两张皮运作。特别是区域性很强的地市级传统媒体如同社区媒体（有着易建的分众市场），不但不能放弃原有的传媒阵地，而且要在进一步强化传统媒体运营上推进融合。通俗地说，就是要以新媒体的发展来加强与稳固传统媒体的地位与力量。进入全媒体时代，只有传统媒体和新媒体相互渗透、相互配合，才有利于生产更高质量的新闻和发出最有价值的声音，使传播效力最大化。

那具体应该怎么做呢？答案是：在融媒体矩阵中传统媒体要争当主角。笔者以地市级都市类报纸《衢州晚报》为试验样本，通过两年多时间的探索实践，总结了一些经验做法，供大家分析、批评与研究。

《衢州晚报》是衢州市新闻传媒中心旗下的一份都市类报纸，1998 年创刊，与全国各地的晚报一样，同样经历了市场潮汐的洗礼和受到新媒体的强烈冲击。目前，该报由一个独立的编辑部运营报纸的新闻版面，编辑部不负责报纸的发行与经营，同时也没有自己的新媒体品牌。但其新闻业务与中心旗下的另一个独立运营的"三衢"移动客户端，存在相互配合与资源互通的关系。这种运营模式与框架，在国内同级媒体中可能并不多见。但基于此特定样本的实践，更具测试"传统媒体在融媒体发展中能否争当主角"这个试验命题的实操价值。

两年多时间里，编辑部团队一直努力尝试着通过各种创新手段，通过一个个基于正确理念的有效策划，实现符合传统媒体特色的系统性变量的计划推进工作，从而在融媒体矩阵中尝试发掘引领话语权的新曙光。

1. 通过活动策划，把线下优势发挥到极致

《衢州晚报》以策划为引领、发行为基础开展一系列以传统纸媒为龙头、扎根读者和本地"土壤"的新闻策划。把新闻传播、策划传播的目标紧盯本地目标读者（线下用户），全面强化区域性融媒体传播优势。

1.1 "朋友日"活动

图 1 为"朋友日"大型读者服务有礼进社区活动。活动源于 2021 年 3 月 5 日学雷锋日，《衢州晚报》在做新闻宣传时策划并启动该项活动，并与读者约定以后每个月的 5 号为"朋友日"活动日，《衢州晚报》将组织各方公益力量进社区开展点对点的线下公益服务活动（如图 1）。该项活动开展以来，一直深受衢州市民喜爱，城市社区纷纷提出预约，希望下一期的活动地点能够选定在自己的社区。2022 年，"朋友日"活动被市人民政府纳入"知识产权宣传进社区"活动的政府工作计划项。活动以《衢州晚报》为主发布平台，新媒体转载发布，日报等其他媒体平台做适当配合，从而形成了融媒体矩阵传播态势，有效加权活动效果。


衢州晚报 | 朋友圈
2021年3月5日 星期五 6
责任编辑：华怡平 版面设计：徐 炜 本版校对：崔 晨 电子信箱：qzwbbjb@126.com 电话：3012257

我们一起 学雷锋！

"朋友日"衢报传媒集团大型读者服务有礼进社区活动启动

以后每月的5号，就是"朋友日"

记者 毛慧娟

"朋友日"衢报传媒集团大型读者服务有礼进社区活动

"学习雷锋好榜样，忠于革命忠于党，爱憎分明不忘本，立场坚定斗志强……"当熟悉的旋律响起，你的脑海里想到了什么？

3月5日是学雷锋纪念日，衢报传媒集团旗下衢州晚报和96811衢报公众服务中心联合推出"朋友日"衢报传媒集团大型读者服务有礼进社区活动，首站设在柯城区双港街道锦绣社区锦绣家园小区。

学雷锋做好事

十多项服务送到家门口

后续每月都要进社区

"朋友日"与你真诚相约

96811志愿服务活动现场。

图 1　2021 年 3 月 5 日首期"朋友日"活动版面

该项活动充分发挥地市级纸媒的品牌优势和区域性优势，通过点对点的落地服务，让媒体的服务功能

体现在“在身边、看得见、摸得着”，从而有效弥补新媒体线上服务的“落地”短板和针点盲区。

1.2 《衢州晚报》红色打卡点

为迎接中国共产党成立 100 周年，从 2020 年年底开始，《衢州晚报》启动“衢州晚报红色打卡点”创建活动。该项策划活动通过红色革命遗迹遗址和各部门单位以庆祝中国共产党成立 100 周年为主题的创新性造型设计制作这两类载体的征集，并通过一整套流程的审核认证，最终授权挂牌“衢州晚报红色打卡点”。《衢州晚报》则通过报纸宣传和后续延伸出来的诸如“拿着报纸去打卡”、新闻观察点设置等各类活动，为“衢州晚报红色打卡点”赋能。截至 2021 年年底，在全市挂牌近百个“衢州晚报红色打卡点”，所有这些点都统一使用并悬挂由《衢州晚报》编辑部设计的打卡点标识。2022 年，该项活动以“树党建品牌，喜迎二十大”为主题延续，截至当年年底，已新增“党建品牌”红色打卡点 60 余处。目前活动仍在继续进行和拓展延伸中（如图 2）。


衢州晚报红色打卡点：
串珠成线，汇聚红色革命印迹
贯穿全年，献礼党的百年华诞

图 2　2021 年 7 月 1 日庆祝建党百年特刊中的红色打卡点通版展示

此次活动是 2021 年衢州全年全市所有媒体平台中最鲜活亮丽的一项主题策划活动，在衢州当地的知晓率非常高。同时，活动开启之后的 80% 以上创建单位主动要求加入，所有参与创建的单位积极配合创建宣传工作的开展。一时间，以庆祝中国共产党成立 100 周年为主题的“衢州晚报红色打卡点”，如燎原之火在衢州各地蓬勃展开，成为衢州庆祝中国共产党成立 100 周年最亮的“星”。

该项活动的成功，仍旧是依托地市级传统媒体的品牌和区域优势，并将传统媒体的易落地、易互动性能充分发挥，形成点对点的互利互惠。另外本策划的创新性与创意性为活动本身加分不少。其实，这项策划只要是地市级的任何一家主流媒体（包括新媒体平台）来运作，一般都能取得预期成效。所以，通过这个案例，可以清楚地看到，在融媒体矩阵中，每个单元的地位其实都是平等的，只要有好的思路和运作手法，并将自身的渠道优势充分发挥出来，真正做到扬长避短、融会贯通，谁都可以当主角。

2. 通过新闻策划，将每一个有价值的新闻的边际效应吃干榨尽，牢牢抓住自己的受众（线下用户）

2.1 衢州热词

从 2021 年开始，《衢州晚报》在每年的 1 月启动上一年度的“衢州热词”评选活动。该项活动与衢州市社科联、市档案馆联合主办，用评选出的年度“十大热词”制作热词证书，并由市档案馆永久存档。目前活动已连续举办 3 期，社会反响不错，市民参与度很高。每次评选活动收尾后，紧接着跟进新一年热词预测活动，将活动再次推出一个新高潮，成为一大创新亮点。预测准确者的相关信息（姓名或网名、身份证号等）将会在一年后被铭记在年度热词证书上，成就一份个人的“历史荣耀”。整个活动通过评选与预测，形成环环相扣、首尾相连、生生不息的活“闭环”（如图 3、4）。


衢州晚报
2021 衢州热词 No.1 建党百年 红色打卡点
红星闪耀三衢大地
想“青史留名”吗？
快来参加今年热词“我预测”活动吧
您对衢州新一年的期许和展望，请大胆说出来

图 3　2022 年 1 月 25 日的上一年衢州热词评选展示当年度热词预测活动版面


以百姓需求为需求

衢州晚报

2021年1月27日 星期三

No.1 文明城市

『垃圾都快没得捡了』

2021 衢州热词

我的热词我做主

2021年衢州热词"我预测"活动启动
说出您的预测与期望，
看看一年后是否会与您再相遇

图 4　2021 年 1 月 27 日的上一年衢州热词评选展示及当年度热词预测活动版面


以百姓需求为需求

衢州晚报

2022年9月3日 星期六

抬头看

"37驿站"、衢州市天文协会与晚报签约

多方『入群』一起『抬头看』

抬头看，感受城市之美 5版

图 5　2022 年 9 月 3 日的一期"抬头看"活动报道

活动得到政府和民间的双重重视与认可。衢州市社科联和市档案馆都将其作为本单位的一项年度工作，给予最大力度的配合。另外，社会各界对此项活动都给予了热切的关注，市民广泛参与，都想通过自己的理解与表述，总结出有力量、能入选的年度热词。该项活动已成为《衢州晚报》专属的一个年度"保留节目"。

这项活动能使《衢州晚报》在融媒体矩阵中脱颖而出、当上主角的关键点是，抓住了政府工作与市民关注的结合点，即通过年度热词的提炼来反映两者的共同关注。尤其是让年度热词进驻"政府档案"，使整个活动愈加"高大上"。这种评选活动，通过报纸版面的呈现，相较于新媒体，更能发挥易查阅、易比较、易存档的先天优势。

2.2 "抬头看"安全健康大行动

2022 年 8 月下旬，《衢州晚报》根据一则多方合力消除空中险情的来稿，顺势策划并启动《衢州晚报》"抬头看"安全健康大行动，并将活动范围从单一的发现空中安全隐患，扩大到发现空中之美和拒绝做"低头族"、锻炼仰脖之健康等内容（如图 5）。

活动一推出，社会反响异常强烈，《衢州晚报》大家拍摄友群里的摄友们踊跃供稿，与此同时，衢州天文学会、柯城区 37 驿站总部、衢州骨伤科医院、柯城区花园街道花港社区等单位纷纷以单位名义与《衢州晚报》签订合作签约书。本地音乐人还主动参与创作活动主题歌曲。

该项活动的经验要点则是巧妙地抓住了社会热点问题（现在"低头族"越来越多），并将之与平时人们容易忽略的事情（空中安全隐患、仰视的风景与景观等）相关联，以及进一步延展到颈椎健康的锻炼。活动紧紧抓住线下用户（晚报订户和晚报读者）的可参与、想参与和愿参与之特性，并利用报纸图文并茂的宣传优势，切实增强读者的黏度，从而让传统纸媒在这项策划活动中又一次当上了主角。

2.3 今天的晚报放车上

《衢州晚报》根据当下私家车全面普及和自驾游不断升级的现象，分析研究信息查阅者的心理特征和阅读特征，推出"今天的晚报放车上"车载实用新闻信息查阅专栏。首期于 2022 年的国庆节前夕推出，以

一篇封面新闻《主城区这两条隧道将通车，如何有序通行？请看本报绘制的示意图》为启动篇，全面启动晚报各类新闻的普适性入栏计划。随后又推出了两个整版的《国庆长假、衢州转转、也能玩嗨——衢州“到处嬉嬉”大攻略》以及以《甘宇绝境求生的 17 天》新闻为由头组织的《山区遇险如何自救，野外活动注意事项》等适宜车载的实用新闻。目前，该项目仍在不断推进实施中，且成为助力年度报纸征订工作的重要内容（如图 6）。


以百姓需求为需求

衢州晚报

2022年9月28日 星期三
农历壬寅年九月初三
总第7180期
今日12版

衢州日报报业传媒集团主办
24小时热线：96811

纪念孔子诞辰2573年祭祀典礼今举行

今天的晚报 放车上
晚报车载版特别奉献

衢州晚报今起推出“车载版”实用新闻报道

主城区这两条隧道将通车
如何有序通行？请看本报绘制的示意图

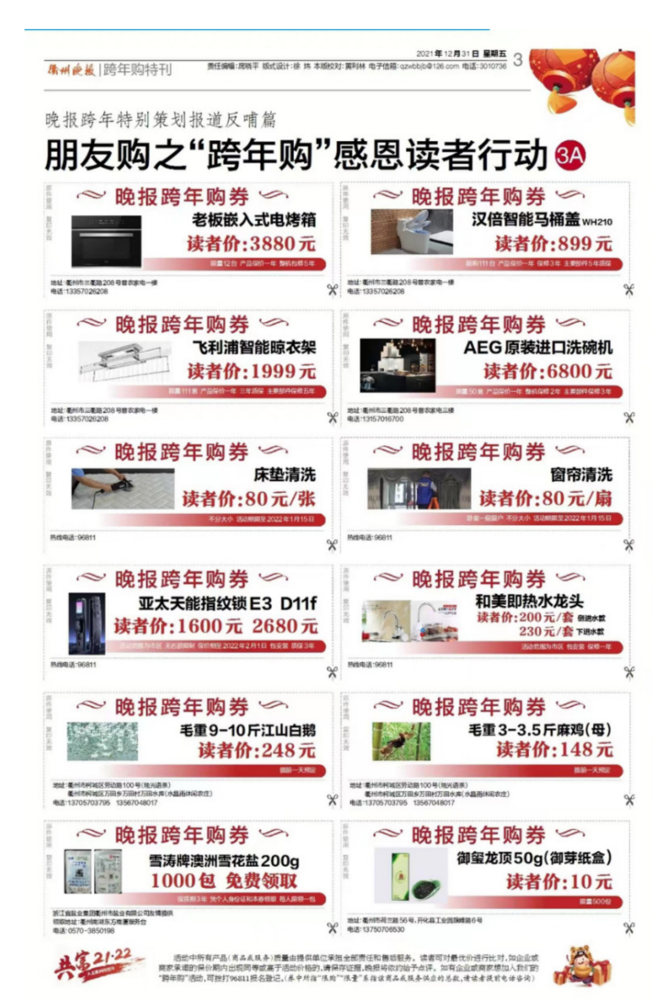
图 6 2022 年 9 月 28 日的首期“今天的晚报放车上”车载实用新闻报道

该项目的创意，是“取之于民，用之于民”。之前，曾推出一期《国庆长假、衢州转转、照样吃嗨——衢州“宝藏小店”大攻略》，原本是想在国庆长假前，为读者提供一份实用信息。没想到报道一经刊发，社会反响异常强烈，有读者在拿到报纸时特别兴奋地说了一句：“这个好，我要把这张报纸放车上，国庆放假一个个找着去吃。”这句话点醒我们，传统纸媒照样可以介入“车载”范畴，打破汽车只属于网络和广播阵地的传统思维藩篱。事实上，只要每期有该栏目的晚报，都有车主把它放在车上留用，哪怕只有一位车主这么做，传统纸媒的现代营销就在一个全新的领域迈出了关键性的一步。

这项活动的初步成功，笔者认为有两点因素，一是营销学上的市场需求定制，即顺应市场需求的供给；二是有效切入一个传统蓝海市场，汽车作为现代交通工具，而且其本身的智能化、新媒体、物联网技术的不断迭代更新，似乎是离传统媒体尤其是纸媒越来越远，但只要有能力进入这个市场，它就是传统纸媒的蓝海。

3. 谋划能够锁定线下用户的独家运营方案，将读者真正转化为线下用户，进一步稳固自身的绝对主角地位

3.1 朋友购之“跨年购”活动


2021年12月31日 星期五 3
衢州晚报 | 跨年购特刊

晚报跨年特别策划报道反哺篇

朋友购之“跨年购”感恩读者行动 3A

晚报跨年购券
老板嵌入式电烤箱
读者价：3880元

晚报跨年购券
汉倍智能马桶盖 WH210
读者价：899元

晚报跨年购券
飞利浦智能晾衣架
读者价：1999元

晚报跨年购券
AEG 原装进口洗碗机
读者价：6800元

晚报跨年购券
床垫清洗
读者价：80元/张
不分大小 活动期限至2022年1月15日
热线电话：96811

晚报跨年购券
窗帘清洗
读者价：80元/扇
不分大小 活动期限至2022年1月15日
热线电话：96811

晚报跨年购券
亚太天能指纹锁 E3 D11f
读者价：1600元 2680元
热线电话：96811

晚报跨年购券
和美即热水龙头
读者价：200元/套 侧进水款
230元/套 下进水款
活动范围为市区 包安装 保修一年
热线电话：96811

晚报跨年购券
毛重9-10斤江山白鹅
读者价：248元
提前一天预定

晚报跨年购券
毛重3-3.5斤麻鸡（母）
读者价：148元
提前一天预定

晚报跨年购券
雪涛牌澳洲雪花盐200g
1000包 免费领取

晚报跨年购券
御玺龙顶50g（御芽纸盒）
读者价：10元
限量500份

共富21·22

图 7 2021 年 12 月 31 日的一期晚报“跨年购”特刊报道

2021 年年底至 2022 年年初，《衢州晚报》依托原有的“朋友购”品牌栏目，专门策划了一次大型的“跨年购”活动，活动全称为“朋友购之‘跨年购’感恩读者行动”，系当时《衢州晚报》策划的三大跨年系列报道活动之中的“反哺篇”。活动旨在通过联合当

地商贸企业、工矿企业、农业经济主体等，以最优的产品（商品或服务）和价格，反哺《衢州晚报》读者，力求在实惠读者的同时助力衢州实体经济的发展。

活动充分利用《衢州晚报》的线下平台优势（所有订户和读者群），将商家提供的优惠券印于报纸上，并运用报纸的发行和宣传优势，营造一场当地现象级购物“嘉年华”（如图7）。

活动效果超出预期，除了商家和读者积极响应、广泛参与，更深层次地达到了促进报纸征订的终极预期目标。整个活动共进行了3期，近百家单位参与，共在报纸上印制刊发优惠券（领品券）百余张，绝大多数单位反馈良好。活动对报纸的征订助力作用明显，在收到的调查反馈中，许多原先没有订阅《衢州晚报》的市民都在活动中表示要订晚报，且活动后付诸行动。

活动过程中不向任何参与单位收取任何费用，只要求他们为《衢州晚报》读者提供最优质的商品和最优惠的价格，并签订《衢州晚报》方面有最终裁量权的协议，以此约束参与单位的产品质量和价格。对参与单位而言，即便没有销售也是一次免费宣传，所以一般都愿意参加和依约履行协议的规定。《衢州晚报》策划该项活动的最终目的，并非吸引参与单位今后都能到报纸上来做广告，而是报纸的发行。所以，在活动设计过程中，只把优惠券刊印在报纸上，而且规定必须凭这张纸质的优惠券才有效。

应该说，这项活动是城市都市类报纸真正走向市场的一次有益尝试，是通过打造构建商家（企业）、媒体、读者的线下优势关系，探索以用户为中心的全新商业模式，从而实现“新闻+服务”的商业闭环。有关这方面的思考与研究，在笔者的另一篇已发表的论文《“大数据+会员制”双轨模式——现代报业融合发展模式新探索》中已有详细论述。

结语

传统媒体尤其是地市级传统媒体，在融媒体改革中，切不可一头热地盲目丢弃“旧家当”（报纸、电视、广播），而一味地追求新媒体的投入与发展。殊不知，现在几乎所有的地市级媒体，其真正能维系自身发展的主营收入，仍是基于传统媒体上的广告（经营）收入。所以，在融媒体改革发展中，要清醒地认识到其中的每个单元都能当主角。所要做的是“因媒制宜”有效运作，尽量找准外部因素与内部因素的结合点，科学谋划实施依托传统媒体传承优势和借助新媒体创新优势的全方位的、科学的、均衡的、实效的媒体融合发展。

最后，笔者想代表传统媒体引用费孝通先生的一句话：“我们需要朋友的鼓励、责骂、同情和指导，我们要有集体的行动，所以我们还要维持这刊物。”

参考文献

[1] 中国报业协会等．中国报业新媒体影响力研究报告[EB/OL]. https://www.toutiao.com/article/6358754509992231426/. 2016-11-30/2022-12-23.

[2] 殷志鹏．中国媒体行业发展现状、存在问题以及对应策略研究[EB/OL].https：//wenku.baidu.com/view/a3129263f31dc281e53a580216fc700abb6852ac.html?_wkts_=1675913186343.2021-10-12/2023-01-10.

[3] 顾成华．美国社区媒体的发展现状与启示[EB/OL]. https：//www.docin.com/p-910770474.html，2014-09-07/2023-01-10.

[4] 刘莹．传统媒体内容变现的创新路径及对策建议分析[J].中国传媒科技，2021（11）：37-39 .

[5] 刘火雄，唐明星．费孝通的新闻出版思想及其媒介实践考察[J]. 新闻与写作，2022（10）：96-105 .

[6] 费孝通．复刊周年通讯[M]. 费孝通全集（第2卷），呼和浩特：内蒙古人民出版社，2009：62-63 .

[7] 陈千里．新媒体时代传统媒体发展机遇[J]. 中国传媒科技，2022（4）：113-115.

[8] 李鹏．论新型主流媒体的七种能力[J]. 中国记者，2022（10）：100-106.

[9] 徐园．新闻+服务：浙报集团的媒体融合之道[J]. 传媒评论，2014（12）：9-12.

[10] 赵亮，潘锐．加强主题策划 提升党报引导力——浅析吉林日报《亲历者说——追忆改革开放40年》栏目[J]. 新闻战线，2019（1下）：18-19.

[11] 印联传媒小新编辑整理．传统纸媒仍有无可取代的地位和作用[EB/OL]. https: // m.chinakuaiyin.cn //new/8817. html.2014-03-24/2023-01-13.

[12] 李薇，江春风．国外媒体深度融合的主要方式及变迁[N]. 中国社会科学报，2021-11-08.

作者简介：杨林涛（1969-），男，浙江衢州，编辑部主任，研究方向为媒体运营。

（责任编辑：张晓婧）